



Orientações estratégicas e atividades da LIS-Water

Relatório de avaliação anual de 2023

1. Introdução

Compete ao Conselho Estratégico analisar as orientações estratégicas e as atividades da LIS-Water e preparar um relatório de avaliação anual, após reunião com os órgãos de governo e todas as unidades da organização, incluindo propostas de melhoria (alínea 4 do Art.º 17º dos Estatutos da LIS-Water). O presente relatório responde a este requisito e refere-se ao ano de 2023. O conteúdo reflete os resultados da reunião anual do Conselho Estratégico realizada a 2024-01-10, em que participaram os membros deste Conselho e do Conselho de Administração da LIS-Water, e interações subsequentes feitas por correio eletrónico.

2. Apreciação geral das atividades

Com base na apresentação feita pela Diretora Executiva sobre o balanço do ano 2023 e o plano de atividades em 2024, e a apresentação feita pela Presidente com um balanço das recomendações que o CE fez no ano de 2023, o Conselho Estratégico (CE) considera que a Lis-Water (LW):

- Cumpriu plenamente o que tinha planeado para 2023, tendo largamente excedido a expectativa inicial. O CE renova o reconhecimento de que foi desenvolvido um trabalho vastíssimo e de excelência, num espaço de tempo muito curto, o que é extraordinário atendendo à dimensão da equipa.
- Continuou a ganhar significativo prestígio, credibilidade e visibilidade internacional.
- Seguiu a recomendação do CE relativa aos mercados: (i) Consolidação dos principais mercados já estabelecidos (América Latina e Caribe; Portugal); (ii) Estabelecimento de condições para continuar a crescer noutros mercados, priorizando aqueles em que o crescimento é natural pelas afinidades de língua e cultura nativas.
- Respondeu positivamente a oportunidades surgidas em outras geografias (e.g. África e Jordânia).
- Fez um ajuste à equipa que assegura uma transição progressiva de uma instituição muito personalizada para uma organização mais robusta e resiliente, sem perda da imagem de credibilidade que construiu.

De entre as atividades desenvolvidas em 2023 e programadas em 2024, o CE gostaria de destacar as seguintes:

RegWAS LAC (Programa para a melhoria das políticas públicas e regulação dos serviços de água e saneamento na América Latina e no Caribe, BID). A 2.ª fase do programa, em início, ao englobar o desenvolvimento de produtos tais como a caixa de ferramentas RegWAS, a Plataforma WaterGov e o Observatório da Regulação, irá ter um impacto que transcende largamente os reguladores que integram o programa.

O **CE** relewa o reconhecimento público do BID e dos participantes da excelência do projeto e a intenção de continuar a explorar novas oportunidades, por exemplo por via de programas RegWAS Brasil, RegWAS África e RegWAS Ásia.

ProAguas (Programas avançados de gestão de serviços de águas) constituem já uma referência e imagem de marca da LW, destacando-se, em 2023, os ProAguas Açores e

o ProÁguas Indústria, estando em preparação o ProÁguas Regadio, ProÁguas Autarcas e ProÁguas Jornalistas e novas edições dos ProÁguas Portugal.

O **CE** releva este tipo de atividade, considerando desejável que se mantenha como atividade bandeira da LW, continue a alargar progressivamente o âmbito e a geografia, e procure manter regularidade de novas edições do ProÁguas Portugal. O **CE** recomenda que a LW dê prioridade de realização ao ProÁguas Autarcas, realizando-o logo que possível, dada a grande fragmentação do país no que toca aos serviços de água e à crescente escassez de pessoas qualificadas no setor.

Water4All (Segurança hídrica para o planeta, Horizon Europe, 2022-2030): A participação proporciona à LW a oportunidade de contribuir para a agenda estratégica europeia da água, através da identificação de lacunas de investigação, do apoio à política científica, do apoio à criação de start-ups e do desenvolvimento de acordos de cooperação internacional.

O **CE** sugere que a LW retome a análise da viabilidade e do interesse da LW em se candidatar a integrar o atlas europeu das WOLL (Water-Oriented Living Lab) com o caso da rede RegWAS LAC, como exemplo de uma WOLL promovida pela Europa.

Coligação Global para Melhores Políticas e Regulação (anunciada na Conferência da Água das Nações Unidas 2023 pelo governo de Portugal). Pretende constituir-se como uma plataforma de cooperação internacional destinada a impulsionar a melhoria das políticas públicas e da regulação dos serviços de água e saneamento no mundo. A LW poderá assumir a forma de uma estrutura técnica de aconselhamento à governação da coligação, de implementação das estratégias e atividades, e ainda assegurar a gestão administrativa.

O **CE** considera que esta coligação está totalmente alinhada com a estratégia da LW, podendo vir a alavancar substancialmente o uso dos vários produtos desenvolvidos, e em particular da plataforma WaterGov, da caixa de ferramentas de apoio à regulação e do observatório de regulação.

Retiros de intercâmbio para reguladores dos serviços de água e saneamento (duas edições em 2023, para reguladores da América Latina e Caribe, e de África).

O **CE** reconhece o valor e o impacto deste tipo de atividade, recomendando a sua continuidade com outros grupos de reguladores ou outros agentes do setor, eventualmente também portugueses.

Destaca-se ainda a continuação da parceria estratégica com a *Sanitation and Water for All* (SWA), destinada a apoiar as atividades de mobilização e o trabalho com governos e outros parceiros não-governamentais, através do acolhimento e da mentoria pela LW de dois elementos da equipa do secretariado da SWA.

O **CE** agradece o balanço da concretização das recomendações feitas no relatório de avaliação de 2022. Atendendo a que se trata de recomendações estratégicas, com um horizonte temporal de implementação de médio ou longo prazo, o CE considera que o nível de concretização atingido é excelente, mantendo as que não foram ainda implementadas, mantendo ou ajustando as que estão em curso e incluindo algumas novas.

3. Recomendações do Conselho Estratégico

Após um período muito bem sucedido de instalação e consolidação, com foco principal em Portugal, América Latina e Caribe, o CE considera que as estratégias em curso são as adequadas e deverão ser mantidas. Considera que o Plano de Atividades para 2024 está integralmente alinhado com essas estratégias. Porém, o CE considera haver nesta nova fase alguns **riscos estratégicos** principais que deverão ser devidamente antecipados e geridos:

- Risco de a LW vir a ser internacionalmente percecionada como uma entidade limitada às atuais geografias dominantes (Portugal, América Latina e Caribe, e África), em particular por governos, reguladores e entidades gestoras.
- Risco de a LW não se tornar no desejável Centro de Referência internacional no domínio da regulação e políticas públicas em termos do conhecimento gerado, incluindo no meio académico e científico.

O CE considera que a gestão destes riscos não deverá conduzir a alteração das atuais prioridades de atuação apresentadas, mas deverá materializar-se em:

- ações complementares elaboradas em rede, em particular com centros de investigação e da academia de reconhecido mérito;
- produção de materiais em língua inglesa (portal, ferramentas, publicações).

Foi ainda sinalizado o risco de, pela sua elevada capacitação, a LW ser chamada a assumir responsabilidades a nível local/nacional que devem prioritariamente ser desenvolvidas por entidades operacionais e oficiais portuguesas. Este envolvimento poderá levar a LW a desviar-se do seu principal foco de atividade que é o de contribuir para melhorar as políticas públicas, a regulação e a gestão dos serviços de águas, promovendo assim serviços mais eficazes, eficientes e sustentáveis, em benefício da sociedade, numa perspetiva global e internacional (para além da perspetiva local de Portugal).

As recomendações do CE a seguir apresentadas atendem ao atrás exposto.

Novo plano estratégico

Considera-se relevante revisitar o plano estratégico original tendo em conta a situação atual e a informação disponível. O CE considera que esse plano estratégico deverá ter em conta o futuro da LW em aspetos como:

⊕ O hub de Lisboa

Recomendação:

- Deveria ser feito um esforço para desenvolver atividades entre os diferentes atores presentes em Portugal para consolidar o carácter de *hub* da água e encontrar sinergias no trabalho comum (desenvolvimento de trabalhos académicos, participação conjunta em projetos de investigação europeus, etc.). Uma das formas poderia ser aumentar o leque de membros associados e de operacionalizar o Conselho Consultivo como veículo de identificação de oportunidades e programação de ações.
- Deveria procurar-se aumentar as sinergias com os membros fundadores (sendo que o CE regista que em 2023 ocorreu um aumento face a 2022, e.g. ProAguas Indústria).
- Deveria fazer-se uma aproximação à Startup Portugal.

⊕ Rede internacional

Recomendações:

- Dever-se-ia refletir novamente sobre as prioridades e sobre o nível de participação que se deseja com os parceiros da rede internacional. Além disso, deve-se pensar em dar conteúdo à rede e que a sua existência seja justificada em torno de atividades, projetos ou ideias comuns.
- A LW deveria promover ligações com outros centros de natureza semelhante, mesmo que atuando em outros setores de atividade, não apenas para explorar oportunidades de cooperação, mas também na perspetiva de comparar estratégias e de aprender com elas.



- Deveria reforçar-se a ligação à banca multilateral e alargar a ligação a Fundações nacionais e internacionais relevantes.
- Deveria reforçar-se a ligação à WAREG e a possível relação com países com o estatuto de candidatos à União Europeia.

⊕ **Investigação e desenvolvimento**

Recomendação:

- Estímulo ativo junto de universidades e centros de investigação para que o conhecimento acumulado nas atividades desenvolvidas pela LW seja oportunamente utilizado em projetos de mestrado e de doutoramento e em projetos de investigação, com a produção conjunta de publicações científicas em revista de reconhecido mérito. Em particular, deveria ser evidenciado o muito elevado valor académico da informação sobre a regulação e as políticas públicas já detida e continuamente enriquecida pela LW, bem como da rede de contactos que permite à LW ser facilitador de trabalhos académicos colaborativos. Esta seria uma das formas de mitigar os riscos anteriormente identificados, de atrair jovens de elevado potencial e de contribuir para que a investigação científica vá de encontro das reais necessidades dos agentes do setor. Deveria ser revisitado o Deliverable 3.2: LIS-Water Research Programme produzido no âmbito do projeto Teaming, identificando prioridades no conhecimento de referência a produzir e nas ações adequadas à realidade atual da LW.

⊕ **Âmbito**

Recomendação:

- Regulação e políticas públicas como eixo nuclear da atividade da LW, sendo as restantes atividades complementares. Neste quadro, o CE considera ser oportuno a LW vir a alargar as atividades a outros agentes do setor, principalmente a entidades gestoras.

⊕ **Mercados**

Recomendação:

- Continuação da consolidação dos principais mercados já estabelecidos (América Latina e Caribe; Portugal).
- Continuação do crescimento no mercado Africano (e.g. RegWash Africa, ESAWAS; apoio ao intercâmbio entre a Aderasa e a ESAWAS).
- Estabelecimento de condições para crescer pontualmente noutros mercados, procurando oportunidades de maior visibilidade internacional, de modo a mitigar o referido risco da LW vir a ser internacionalmente percecionada como uma entidade limitada às atuais geografias dominantes. A Coligação Global para Melhores Políticas e Regulação poderá ser um veículo adequado.
- Continuação do crescimento noutros mercados, priorizando aqueles em que o crescimento é natural pelas afinidades de língua e cultura nativas.
- Fortalecimento progressivo do desenvolvimento de atividades e produtos em inglês e em francês, com prioridade para o inglês pelo maior impacto internacional.

⊕ **Dimensão**

Recomendação:

- A dimensão da LW (equipa, orçamento, instalações) deve ser suficiente para poder desenvolver uma atividade de elevado impacto, mas não crescer além de uma

dimensão sustentável. O Conselho Estratégico considera que a dimensão atual, ou porventura um pouco maior, é adequada.

Na elaboração do novo plano estratégico as reuniões do CE deveriam estruturar-se de modo a proporcionar contribuições nos distintos aspetos do mesmo. Neste contexto, o CE recomenda que seja enviada alguma documentação previamente à realização das reuniões dos Conselhos Estratégicos, eventualmente com temas mais concretos a debater, de modo a maximizar o valor que este Conselho pode aportar à LW.

Outras recomendações

⊕ Composição do Conselho Estratégico

Considerando-se que a estrutura dos órgãos sociais consagrada nos estatutos da LW é adequada, recomenda-se ainda que o Conselho Estratégico venha a integrar pelo menos um elemento de reconhecido mérito proveniente das geografias privilegiadas, em particular da América Latina e Caribe.

⊕ Centro UNESCO

Recomendação:

Um Centro UNESCO LIS-Water daria maior projeção e seria um maior polo de atração de talentos, em particular jovens de elevado potencial, e de projetos para a LW, que se insere no âmbito e características e já cumpre os requisitos principais essenciais para se poder candidatar a Centro UNESCO. Por estas razões, será oportuno e relevante fazer uma avaliação mais aprofundada das vantagens e dos inconvenientes, tomar brevemente uma decisão sobre esta matéria e dar início ao processo, se a decisão final após avaliação vier a ser favorável.

O CE recomenda a produção de um documento sintético com as estratégias e as correspondentes táticas (i.e. de médio prazo).

O CE recomenda ainda que a LW implemente uma monitorização da atividade de modo a verificar de forma sistemática a eficiência e eficácia dos projetos realizados.

4. Avaliação global

Em conclusão, o Conselho Estratégico considera que a atividade desenvolvida e a maturidade atingida num curto período de tempo pela LIS-Water são excelentes, felicitando a equipa por estes resultados.

Considera oportuno e relevante revisitar o plano estratégico, reiterando o interesse e a disponibilidade para participar nesse processo.



Lisboa, março de 2024

Conselho Estratégico da LIS-Water, composto por:

António Monteiro

Catarina Albuquerque

Enrique Cabrera Jr.

Helena Alegre

Hugo Pacheco

João Feliciano

José Furtado

Manuel Alvarinho

Sónia Santos

Vera Eiró

(lista ordenada alfabeticamente)